

# Predgovor autora i urednika

Knjiga *Strateška nabava* je rezultat mogega konzultantskoga rada i konzultantskoga rada mojih suradnika u A.T. Kearneyju u širem međunarodnom okruženju, jugoistočnoj Europi i Hrvatskoj. Ipak, tri glavna impulsa su me potakla na pokretanje projekta ove knjige te na pozivanje i motiviranje svojih suradnika za pisanje knjige *Strateška nabava*:

- Optimiranje i uspostava suvremene nabavne funkcije jedna je od A.T. Kearneyjevih ključnih kompetencija. A.T. Kearney surađuje sa svim vodećim tvrtkama, koje su već prije više od trideset godina počele s postavljanjem nabave na stratešku razinu vođenja tvrtke. Sa suradnicima Andrejom Vizjakom, Jan van der Oordom i Guidom Bollujem uspješno smo primjenjivali suvremene koncepte nabave u suradnji s tvrtkama u jugoistočnoj Europi, zato upravo njima moram u punoj mjeri zahvaliti na stjecanju ključnih praktičnih znanja i iskustva o nabavi.
- Drugi važan impuls je okruženje. Naša uspješna suradnja s hrvatskim tvrtkama, na primjer s Podravkom, Lurom – Dukatom, Nexe grupom, Hrvatskim telekomunikacijama, Privrednom bankom Zagreb i drugima, napokon je opovrgnula neka mišljenja kako hrvatske tvrtke pripadaju manje razvijenom okruženju. Sve spomenute tvrtke, pa i druge, danas uspješno djeluju i konkuriraju u međunarodnom okruženju i uvode najsuvremenije poslovne koncepte. Time dokazuju da je svakoj hrvatskoj tvrtki otvoren put do međunarodne uspješnosti. Ponosni smo što možemo tu tvrdnju potkrijepiti izdavanjem naše knjige o nabavi.
- Treći važan impuls jest moja suradnja s akademskom sferom u vrijeme i nakon mogega poslijediplomskoga studija. Zahvaljujem profesorima Nenadu Filipoviću s Poslovne škole IEDC Bled School of Management i Tomu Vollmannu s

IMD Lousanne. Njihov rad i sugestije dali su velik doprinos primjeni naprednih rješenja u nabavi u našem okruženju, pogotovo u razmišljanju o inovativnosti kao važnoj poluzi u odnosu dobavljača i tvrtki kupaca.

Knjiga je koncipirana u tri glavna dijela. U prvom dijelu, u dva poglavlja ukazujem na stratešku važnost nabave u poslovanju tvrtke te na modele suvremene organizacije nabavne funkcije u tvrtkama. U drugom je dijelu riječ o specifičnim nabavnim područjima: Tomislav Čorak piše o nabavi IT opreme i usluga, Ivan Matasić o nabavi marketinških usluga, Roko Vodopija o nabavi logistike, Frank Thewihsen i Mitja Kumar pišu o e-nabavi te Guido Bollue i Petra Kapetanić o nabavi u javnom sektoru. U trećem dijelu navode se konkretni primjeri. U tom dijelu pridružili su nam se kao autori i voditelji nabava iz dviju uspješnih hrvatskih tvrtki, pa tako Branko Vuljak iz Podravke i naš konzultant Zlatko Bazianec opisuju nabavu u prehrambenoj industriji na primjeru Podravke, Vanja Radeljić piše o primjeru multifunkcionalnih uređaja u Privrednoj banci Zagreb, Damir Čičak opisuje poseban primjer iz nabave u prehrambenoj industriji te zajedno s Barbarom Ergović i Božom Ljuljem iz Nexe grupe opisuju nabavni primjer u industriji građevinskih materijala.

U pripremu knjige uloženo je mnogo napora; stoga bih posebno zahvalio Zlatku Bazianecu i Petri Vrhovec na pripremi tekstova i koncipiranju knjige. Bez njihova upornog rada ova knjiga ne bi mogla izaći.

Na kraju bih želio posebno zahvaliti dekanu Zagrebačke škole za ekonomiju i menadžment, prof. Đuri Njavri. Naša uspješna suradnja sa Školom i izdavačkom kućom MATE pridonijela je izdavanju ove knjige.

*Branko Žibret*

# Predgovor

Iako knjige o menadžmentu ne mogu konkurirati popularnosti "Harry Potter-ovske" literature, izdavačke ih kuće sa zadovoljstvom uključuju u svoju ponudu. Krug čitatelja takvih knjiga je iznenađujuće širok, a u poplavi novih naslova se jedva snađu i stručnjaci. Ukoliko vjerujemo da i na tom području vrijedi pravilo „kvantiteta dovodi do kvalitete“, hrvatskim bi čitateljima koji žele pridobiti upotrebljiva znanja o važnim područjima menadžmenta morala biti dostupna brojna djela nesporne kvalitete. Nažalost, tome nije tako, što čini knjigu mag. Branka Žibreta i suradnika više nego dobrodošlom.

Ako se kao menadžer želite detaljnije upoznati sa strateško izuzetno važnim područjem vođenja nabave, na raspolaganju su vam brojni akademski udžbenici koje najčešće koriste polaznici MBA studija u Europi i Sjevernoj Americi. Njihova je prednost u sveobuhvatnosti i preglednosti, no skoro svi imaju i velike slabosti, među kojima se ističu pretjerana apstraktnost te problematična primjenjivost u srednje velikim tvrtkama zemalja u tranziciji.

Ukoliko ste na svom radnom mjestu povezani s izazovima vođenja učinkovite nabave, ukoliko Vas ne zanima još jedna knjiga o Toyoti ili General Electricu te ukoliko želite saznati s kakvim se problemima na području nabave susreću najbolje hrvatske tvrtke i kako ih rješavaju, iskreno Vam savjetujem da pročitate ovu knjigu. Iako knjiga predstavlja najnovije teoretske koncepte koji stratešku nabavu definiraju kao djelatnost od ključne važnosti za smanjivanje troškova i povećavanje dodane vrijednosti tvrtke (te time i jačanje njegove održive konkurentske prednosti) središnja pozornost je posvećena primjeni – brojnim aspektima problema koje uspješan menadžer mora imati u mislima i biti spreman s njima se suočiti pri odabiru pravog poslovnog modela te svakodnevnom radu na njegovom izvođenju.

Usmjerenost na praksu ne čudi, kada znamo da je autor knjige i sam u dužem razdoblju djelovao kao menadžer, a u posljednjih je šest godina uspješan konzultant. Za naše prilike je veće iznenađenje da je uspio dobiti dopuštenje vlastite konzultantske tvrtke (A.T. Kearney) te četiri uspješne hrvatske tvrtke te čitateljima ponuditi obilje konkretnih iskustava i primjera kako se u stvarnosti primjenjuju modeli povezani sa strateškom nabavom. Bez toga bi knjiga bila bitno siromašnija, s njima se čitatelj lakše probija kroz izuzetno zgusnut tekst, u kojem mu je na skoro svakoj stranici predstavljen novi element razmišljanja, nova matrica pozicioniranja ili popis kriterija odlučivanja.

Ovu knjigu ni u kojem slučaju ne počnite čitati kao jeftinu razbibrigu. Čitanje zahtjeva koncentraciju, poželjno je praviti bilješke i preispitivati vlastito razumijevanje predstavljenih pojmova, a čitatelji s poslovnim iskustvom će se mnogo lakše snaći od onih, koji su se čitanja knjige poduhvatili tijekom dodiplomskog studija. Obilna literatura citirana u knjizi je dobrodošla pomoć istraživačima, ali i menadžerima koji žele dodatno produžiti znanje specifičnih tema.

Ukoliko Vas zanima područje strateškog vođenja nabave ili Vas zanima kako područje kao što je nabava utječe na poslovanje cjelokupne tvrtke, nimalo ne oklijevajte. Knjiga koja je pred Vama zaslužuje svaki trenutak, kojeg ćete joj posvetiti.

*dr. Nenad Filipović*  
*Akademski direktor*  
*IEDC - Poslovna škola Bled*  
*Slovenija*

# STRATEŠKA NABAVA

## Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti

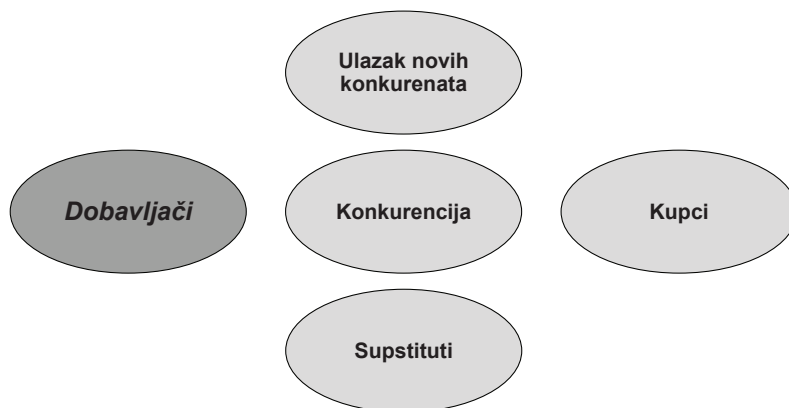
### UVOD

Koja je uloga nabave u današnjim tvrtkama, koliko se ta uloga promijenila posljednjih godina, je li nabava strateški važna, koji su najrelevantniji organizacijski koncepti... U knjizi pred vama nastojat ćemo pronaći odgovore na ova i mnoga druga pitanja. Odgovori su prije svega namijenjeni hrvatskim menadžerima, ali menadžerima drugih zemalja, da bi poboljšali konkurentne pozicije svojih tvrtki korištenjem nabavne funkcije.

Uloga nabave promijenila se u posljednjih dvadeset godina. U početku osamdesetih godina dvadesetoga stoljeća nabavni troškovi činili su 40% ukupnih rashoda tvrtke, danas su oni na razini 60% ukupnih rashoda.

To više nije samo aktivnost prosljeđivanja narudžbenica, već bitan strateški čimbenik u održavanju konkurentne pozicije tvrtke. Prema okviru pet sila (Porter's Five Forces) u Prikazu 1. dobavljači su jedna od pet sila konkurentnosti.

Prikaz 1.: Okvir pet sila (*Five Forces*) - za razumijevanje strateške pozicije tvrtke



Izvor: Michael Porter, Five Forces

Kako bi se razumjela uloga dobavljača, na temelju okvira pet sila, tvrtke moraju sagledati nekoliko strateških pitanja:

- Jesu li vaši dobavljači fragmentirani ili visoko koncentrirani (npr. monopolizira li nekoliko njih tržište)?
- Postoje li supstituti za proizvode vaših dobavljača?
- Predstavlja li vaša tvrtka važnog kupca za vašeg dobavljača?
- Je li proizvod dobavljača ključan za poslovanje vaše tvrtke?
- Je li proizvod vašeg dobavljača burzovna roba?
- Je li brendiranje ključno za uspjeh?
- Postoji li stvarna razlika ili su to predrasude?
- Koliko je skupa promjena na drugi proizvod/drugog dobavljača?
- Može li dobavljač proizvesti isti proizvod koji proizvodi i vaša tvrtka?

Iz strateške perspektive važno je razumjeti kako tvrtke teže smanjenju broja svojih dobavljača. To je i zaključak analize A.T. Kearneyja i CAPS Instituta iz 2007. godine u kojem je od 99 tvrtki njih 13% najavilo smanjenje broja dobavljača u izravnim materijalima te 23% smanjenja u neizravnim materijalima do 2012. godine. Navedena studija pokazuje i važnost nabave iz zemalja u razvoju kao što su Kina, Indija i istočna Europa. Tvrtke iz studije namjeravaju sljedećih godina udvostručiti količine koje nabavljaju iz Kine.

Osim klasičnih aktivnosti smanjenja troškova, nabava koristi sve naprednije tehnike kontrole troškova koji snažno podupiru međufunkcionalnu, međuorganizacijsku i međuregionalnu internu suradnju i konsolidaciju te potiče jačanje suradnje tvrtke sa svojim dobavljačima. Funkcija nabave koja postaje odgovorna za sve veći dio rashoda tvrtke postaje i sve bliža upravi tvrtke.

Najvažniji zaključci ove knjige su:

- Nabava je postala strateška funkcija.
- Okruženje nabave se mijenja.
- Nabava nije samo pitanje cijena i smanjenja troškova (unatoč činjenici da je to najvažniji zadatak nabave).
- Međufunkcionalna interna suradnja, kao i korištenje različitih nabavnih strategija duž cijelog nabavnog opsega (uključujući i nabave usluga i marketinga) ključni su čimbenici uspjeha.
- Odnosi s dobavljačima postaju sve važniji za uspjeh tvrtke.

S organizacijskog gledišta najvažniji zaključci su:

- Stvaranje vrijednosti je glavni pokretač nabavnih sinergija u cijeloj organizaciji poslovanja.
- Glavna prepreka s organizacijskog gledišta je nadvladavanje decentralizirane nabave i njezino prikladno centraliziranje

radi dosezanja maksimalnih sinergija uz očuvanje fleksibilnosti poslovnih jedinica.

Knjiga ne završava teoretskim konceptima. Odabrali smo organizacijske primjere nabave koje smo analizirali i usporedili s modernim konceptima nabave kako biste razumjeli koje su ključne implikacije u nabavi za menadžere u Hrvatskoj. Glavni zaključci ove knjige i osobno iskustvo usmjeravaju pozornost na jačanje konkurentske prednosti i razumijevanje relativno male veličine tvrtki u našoj regiji:

- Realizacija opipljivih beneficija u procesu nabave
- Postavljanje nabave kao strateške funkcije blizu razine predsjednika uprave tvrtke.
- Sinergije u nabavi najučinkovitije se realiziraju centraliziranim naporima (gdje je to izvedivo) – vremena decentralizirane nabave i preklapanja funkcija su prošlost.
- Potrebno je raditi na razvijanju inovativnosti unutar odnosa kupac-dobavljač.

Uzimajući ove zaključke u obzir, postavimo i pitanje: čime će ova knjiga pridonijeti situaciji menadžmenta u Hrvatskoj? Zaključci se mogu sagledati ako se znaju pozicije tvrtki u regiji. Glavne karakteristike tvrtki u regiji su:

- **Ne postoji više zaštićena regija**, svi igrači posluju i konkuričaju na globalnom tržištu, stoga više nema mjesta troškovnoj neučinkovitosti. Gledajući primjere iz knjige, hrvatske tvrtke su danas suočene s međunarodnom konkurencijom, i to ne samo na izvoznim tržištima nego i na domaćem tržištu. Konkurenti su vodeće globalne tvrtke i hrvatske tvrtke, pa ako žele biti uspješne, moraju doseći barem njihove razine uspješnosti u većini dijelova lanca vrijednosti.
- **Izvori nabave su globalno dostupni.** Hrvatske tvrtke danas kupuju znatan dio svojih inputa na međunarodnom tržištu,



a to se odnosi i na velik dio tvrtki iz regije koje su radile s A.T. Kearneyjem.

- **Nema limita za transfer znanja.** U svim opisanim primjerima u knjizi koristilo se načelo “najboljih u klasi na svijetu”.
- Nabava se lako može pronaći na **dnevnom redu predsjednika uprava** u hrvatskim tvrtkama. To ukazuje na njihovu spoznaju da je nabava važna za uspješno poslovanje.

Iz navedenih gledišta, hrvatske tvrtke moraju biti svjesne da više nema regionalno zaštićenih niša. Tržište je globalno i razina učinkovitosti mora doseći međunarodne standarde u pogledu produktivnosti, troškovne strukture i razine te provedbe procesa ako se tvrtke žele uspješno natjecati na globalnom tržištu.

S druge strane, tvrtke u regiji su relativno manje u odnosu na svoje međunarodne konkurente. Za veći dio najvećih hrvatskih tvrtki može se reći da su srednje-velike regionalne tvrtke, ali su one u odnosu na konkurente iz svoje industrije vrlo male u međunarodnim razmjerima. To je i glavni razlog koji nameće hrvatskim tvrtkama brži ritam u poboljšanju troškovnih pozicija od njihovih međunarodnih konkurenata.

Unutar koncepta moderne nabave, poseban izazov za hrvatske tvrtke je nadvladavanje njihove male veličine i sve veći gubitak pregovaračke snage. Htjeli smo posebno istaknuti razvoj inovativnosti u odnosima kupac-dobavljač. Ti odnosi mogu biti učinkoviti pokretači za tvrtke u Hrvatskoj kako bi pronašle put, uz sve konkurentnije, kompleksnije i zahtjevnije okruženje, na tržištu nabave.

Učinak na poslovanje mora biti glavni pokretač u provođenju nabave kao zajedničke usluge koja podupire više poslovnih jedinica organizacije. Zbog toga smo izbjegavali korištenje organizacijskih kućica u našem radu. Budući da poznamo poslovanje tvrtki u regiji, znamo da one pridaju veliku važnost organizacijskim pitanjima, uz pretpostavku većine njih da će pravilan raz-

voj organizacijske mape riješiti glavninu njihovih problema. Iskustvo nas uči da organizacijska mapa bez logičkih postavki o učinku na poslovanje ili bez logičkih procesa zapravo umanjuje (re)distribuciju snage. Stoga je glavni savjet hrvatskim tvrtkama usmjeren na trenutak odluke i uspostavljanje zajedničke usluge ili neke druge organizacijske promjene koja bi trebala uvijek pratiti logiku učinkovitog poslovanja. Najbolje rješenje može ostvariti potpuno uspješnu promjenu na korist cijele organizacije, ali ondje gdje to nije moguće, tvrtke se moraju pripremiti za neizbježne promjene u pogledu ukidanja pojedinih pozicija/područja. Primjeri u knjizi pokazuju jasan trend u tom smjeru. Mora postojati jasna vizija: primarni cilj je održati vrijednost tvrtke, organizacija mora podupirati stvaranje vrijednosti, centralizacija i konsolidacija su postale nužnost gdje je to moguće, održavajući pritom fleksibilnost gdje je to potrebno.